



Office Coffee Service,
een dienstverlening waar wij thuis in zijn!
Meer dan 8.000 klanten zijn daar
het bewijs van!

Onze succesformule:

Dit toestel volledig kosteloos bij U,
inclusief alle nazicht en onderhoud.
U betaalt enkel de koffie en de
bijproducten!

Wenst U meer inlichtingen of
een apparaat op proef, aarzel dan niet
ons vrijblijvend te contacteren:



M.C.S. N.V. Haachtsesteenweg 101
B-1820 Melsbroek

☎ (02) 751 81 54

ONTSLAG ? GEBLOKKEERD ?



Prangende problemen zowel voor
de personeelsverantwoordelijke
als voor U!

Steeds meer bedrijven schakelen
daarom deskundigen in voor de
outplacement procedure (bij
ontslag) of voor career-
counseling (bij blokkering).

Een consultant gespecialiseerd in
top-management problemen staat
U terzijde bij de voorbereiding
en in alle fasen van de begeleiding.

Raadpleeg ons **tijdig** vrijblijvend.

Vóór het te duur is voor U en
te laat is voor hen!

V.V.O. Vlaamse Vennootschap voor Outplacement

Lid van de Nationale Vereniging van Outplacement Bureau's

a europa outplacement network company

consulenten: Roger De Cadt
Jan P.M. Spaas
Frans Van Hoeck
Frieda Buyse
Etienne Van Aelst
Walter Resselier

psychologe: Helena De Bièvre - Crokaert

Antwerpse steenweg 124 - 2630 Aartselaar
Tel.: 03/8872077 - Fax: 03/8871016

V.V.O. Outplacement International

Leuvensesteenweg 613	P.R. Sart-Tilman, Centre Socran
1930 Zaventem (Brussel)	Avenue Pré-Aily, B-4031 Liège
Tel.: 02/759 4424	Tel.: 041/6783 91
Fax: 02/759 80 61	Fax: 041/6783 00

Rik Donckels *

Johan Lambrecht *

De joint venture als samenwerkingsvorm tussen KMO's uit ontwikkelde landen en ontwikkelingslanden

In dit artikel onderzoeken we de joint venture als samenwerkingsvorm tussen KMO's uit ontwikkelde landen en ontwikkelingslanden. Eerst wordt een referentiekader uitgewerkt, waarin we aantonen dat de ondernemers uit zowel de ontwikkelde als de ontwikkelingslanden het best gediend zijn met een joint venture. Daarna worden een aantal hypothesen geformuleerd, die vervolgens empirisch getoetst worden. Op basis van de theorie en de empirie geven we tot slot beleidsaanbevelingen aan de KMO'ers en ondersteunende instanties.

Inleiding

Momenteel zijn we getuige van meer en meer allianties tussen bedrijven. Zowel voor de versterking van de competitieve positie op de thuismarkt als voor de ontplooiing of verdere uitbouw van de internationale activiteit werken bedrijven nauwer samen. De joint venture is één van die samenwerkingsvormen en wordt uitvoerig belicht door onderzoekers. Zij richten evenwel zelden de schijnwerpers op KMO's. Wanneer de joint venture bovendien plaatsvindt in ontwikkelingslanden en ondernemers uit industrielanden en derde-wereldlanden de hoofdrolspelers zijn, voert de literatuur de KMO's nog minder ten tonele.

* KMO-Studiecentrum, K.U. Brussel. De auteurs danken het Algemeen Bestuur van de Ontwikkelingssamenwerking (ABOS) voor de financiering van het onderzoek waarop dit artikel is gebaseerd. Zij richten ook een woord van oprechte dank tot Prof. Léopold Bragard en Isabelle Leboulle van het Centre de Recherche et de Documentation PME, Université de Liège, voor de vruchtbare samenwerking bij het onderzoek.

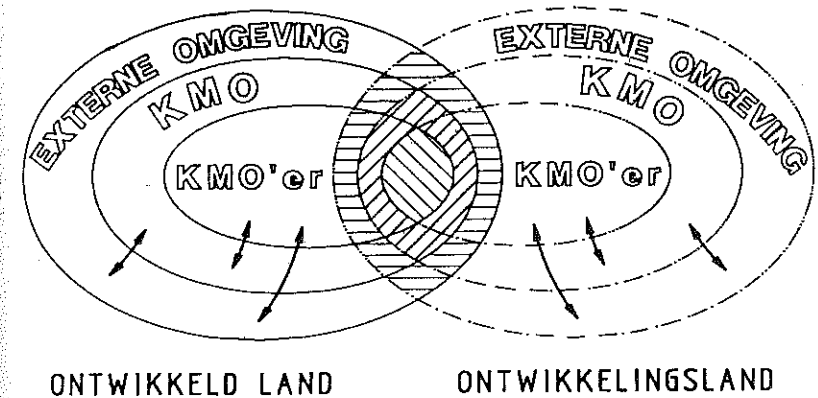
Met dit artikel trachten we deze lacune aan te vullen. Een joint venture wordt hier gedefinieerd als een bedrijf in een ontwikkelingsland (in Afrika, Azië en Latijns-Amerika), waarvan het kapitaal in handen is van een ondernemer uit een ontwikkeld en een ontwikkelingsland. Beide KMO's leveren dus een inbreng in het kapitaal. Deze kan b.v. bestaan uit technologie, die dan in geld gewaardeerd wordt. Door deze participatie verwerft elke ondernemer controle over de gezamenlijke onderneming.

1. Naar een referentiekader

Voor de uitwerking van het referentiekader maken we gebruik van de bevindingen uit de theorie en uit een modelstudie die we begin 1992 uitvoerden bij 70 bevoorrechte getuigen van de ondersteunende infrastructuur in België. De gesprekken met hen werden gekanaliseerd rond de volgende thema's: remmen op samenwerking, determinanten voor een goede samenwerking, aanvullende beleidsmaatregelen, het belang van ondernemerschap voor ontwikkelingslanden en de rol van de Belgische KMO'er. We hebben de waarnemingen van de literatuur en van de geïnterviewden in figuur 1 en 2 samengebracht.

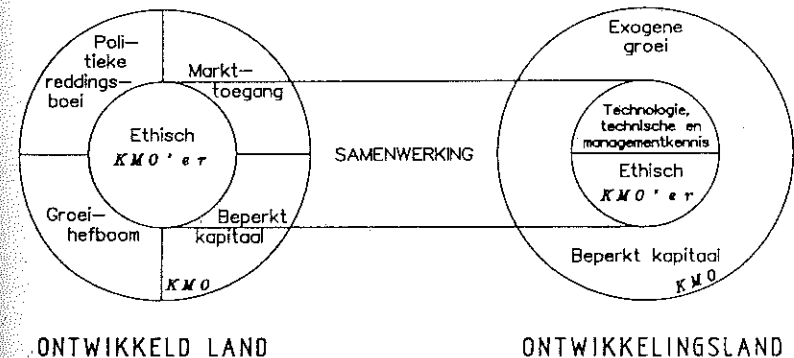
In figuur 1 herkennen we de ondernemers die ingebed zijn in hun KMO. Hun karakteristieken bepalen vanzelfsprekend de koers van hun bedrijf. De evolutie van de onderneming beïnvloedt dan weer op haar beurt de ondernemer. We nemen eveneens een interdependentie waar tussen de KMO'ers en hun bedrijf enerzijds en de externe omgeving anderzijds. De ondernemers en hun KMO worden namelijk geconfronteerd met omgevingsfactoren die een knauw of een spoorslag kunnen geven aan hun activiteit. Zij kunnen echter ook signalen uitzenden naar en bijgevolg een impact hebben op de buitenwacht. De gearceerde concentrische doorsneden illustreren dat samenwerking de organen uit het industrieland en het ontwikkelingsland met elkaar vervlecht. Uit de figuur blijkt duidelijk dat ondernemer- en onderneminggebonden kenmerken en de externe omgeving cruciale elementen zijn bij een samenwerkingsverband. Deze factoren zullen dan ook in het empirisch gedeelte uitvoerig geanalyseerd worden.

Figuur 1
De organen van een samenwerkingsverband



Figuur 2 toont aan dat de ondernemers de spil zijn van een samenwerkingsverband. Zij dienen een raderwerk te ontwikkelen, dat hun doelstellingen en die van hun KMO op elkaar afstemt. Hierna lichten we toe waarom de joint venture het meest beantwoordt aan de drijfveren voor samenwerking, die de ondernemers en KMO's uit het ontwikkelde land en het ontwikkelingsland hebben.

Figuur 2
Motieven voor samenwerking



A. Het ontwikkelde land

We merken dat de KMO'ers uit de industrielanden zich kunnen laten leiden door ethische beginselen. Niettegenstaande het feit dat zakelijke overwegingen zullen primeren, kan hun zin voor sociale verantwoordelijkheid mede aan de oorsprong liggen van samenwerking met een lokale ondernemer. Zij willen aan deze laatste technologie en managementkennis overdragen en zo bijdragen tot de sociaal-economische verbetering van het ontwikkelingsland. Er valt bij hen dan ook teleurstelling te bespeuren wanneer de overgedragen kennis verloren gaat of installaties slecht of helemaal niet gebruikt worden (Dagevos en De Groot, 1990). Buckley en Casson (1988) onderstrepen eveneens dat de inzet groter is als de uitkomst sociaal verdienstelijker is. Dawson (1982) benadrukt dat de ondernemer van het industrieland een morele genoegzaamheid zal ervaren, omdat hij de noden van de benadeelden in deze wereld heeft helpen lenigen. De samenwerkingsvorm waaraan de KMO'er het meest zijn ethische hart kan ophalen, is ontegensprekelijk de joint venture. Dat komt doordat de partners zelden zo hun krachten en middelen bundelen als in dit verbond (Harrigan, 1988). Voor Kogut (1988) zijn joint ventures het ideale vehikel om informatie en technologie uit te wisselen en een rijke oogst binnen te halen. Volgens hem is dit een gevolg van de 'wederzijdse gijzeling' door een gemeenschappelijke inzet van de activa en een verdeling van de kosten en van de winsten. De joint venture biedt met andere woorden de beste perspectieven op lange termijn en geeft derhalve de hoogste kans op stabiliteit.

De eerste samenwerkingsdoelstelling van een KMO van een industrieland is de markttoegang. Het is voor haar namelijk uiterst moeilijk om in de markten van de ontwikkelingslanden te penetreren, omdat er niet alleen een geografische maar ook een psychologische afstand overbrugd moet worden. De KMO uit het ontwikkelde land doet er bijgevolg goed aan zich te wenden tot een lokale partner. Deze heeft immers een betere kijk op de concurrentie, het consumentengedrag, de sector en de distributie ter plekke (Schillaci, 1987). Bovendien is een plaatselijke ondernemer een uitstekende gids doorheen de administratieve rimbos die dikwijls in ontwikkelingslanden heerst. Vervolgens rijst de vraag waarom een joint venture een voordeliger toegangsticket is dan andere samenwerkingsverbanden. Licenties maken b.v. een snelle marktvertegenwoordiging mogelijk met een relatief beperkte investering (Lei en Slocum, 1991). Er is echter specifieke kennis, zoals die van de karakteristieken van het land, die quasi uitsluitend via een joint venture overdraagbaar is (Hennart, 1988). Dat is zeker het geval als er grote culturele verschillen zijn tussen de landen van de partners. Kogut en

Singh (zie Kogut, 1988) vonden dat joint ventures meer voorkomen wanneer de culturele afstand groot is.

Beperkt kapitaal is de tweede drijfveer voor samenwerking. Het merendeel van de KMO's heeft de financiële noch de organisatorische middelen om op eigen houtje een commercieel filiaal, laat staan een productie-eenheid in een ontwikkelingsland neer te planten (Berlew, 1984). Een joint venture laat dan ook een zuurstofballon op in de KMO van het industrieland, omdat het kapitaal gedeeld wordt met een lokale ondernemer. Desalniettemin zal zij voor deze samenwerkingsvorm over een grote financiële longcapaciteit moeten beschikken.

Samuels, Greenfield en Mpuku (1992) observeerden dat de KMO's uit de West Midlands (Engeland) goede resultaten boeken met ontwikkelingslanden. Een vijfde van deze KMO's vermeldde de ontwikkelingslanden als hun voornaamste exportmarkt. Respectievelijk 37% en 21% vernoemden de Europese Unie en Noord-Amerika als het belangrijkste. Hieruit kan worden afgeleid dat een economische band met een ontwikkelingsland een heel nuttig instrument kan zijn om groei te verwezenlijken. De joint venture is andermaal de geschikteste route voor KMO's die groei in hun vaandel schrijven. Deze alliantie zorgt er immers voor dat een markt inwendig bekampt kan worden. Capaciteitsuitbreiding, verticale integratie of diversificatie maken van de joint venture eveneens een bron van groei (Schillaci, 1987).

Ondernemers die actief worden met ontwikkelingslanden, dienen er rekening mee te houden dat ze in turbulente politieke wateren kunnen belanden. Een lokale partner kan dan als reddingsboei fungeren. Door zijn politieke invloed kan hij vermijden dat die bruuske overheidsinterventies de gemeenschappelijke acties van hem en zijn vennoot treffen (Contractor en Lorange, 1988). Toch is voorzichtigheid geboden met een partner die zich te veel laat meedrijven met de bestaande politieke stroom. De joint venture is ongetwijfeld de veiligste reddingsloep. De financiële inbreng van de plaatselijke ondernemer biedt namelijk de beste bescherming tegen politieke risico's. Overigens eisen de autoriteiten van het ontwikkelingsland vaak dat een lokaal iemand binnengehaald wordt, wat een bijkomende garantie kan zijn.

B. Het ontwikkelingsland

De KMO'er van het ontwikkelingsland wil via samenwerking technologie, technische en managementkennis ontvangen. Al deze bestandde-

len zitten evenwel ingekapseld in het individu en uitwisseling ervan zal derhalve moeten steunen op nauw menselijk contact (Hennart, 1988). Dat laatste is overvloedig aanwezig in joint ventures tussen KMO's, waar samenwerking niet zozeer plaatsvindt tussen bedrijven als wel tussen ondernemers. Voor de KMO'er van het ontwikkelingsland is de joint venture dus de doeltreffendste manier om te leren. Hij moet dan wel de bereidheid en het vermogen hebben om te leren en hij en zijn partner dienen open kaart te spelen (Hamel, 1991).

Ook bij de lokale KMO'er is het ethische motief aanwezig. Hij wil via samenwerking management en technologie verkrijgen, waardoor zijn land sterker wordt op sociaal-economisch vlak. De kans is zeer reëel dat een joint venture met een KMO'er van een industrieland daartoe bijdraagt. De joint venture is immers een goede garantie voor stabiliteit en bovendien spelen KMO's in marktnissen. Hierdoor zal een lokale ondernemer niet als een noodzakelijk kwaad worden beschouwd, maar als een onmisbare pion. Bij een globale strategie daarentegen is het niet denkbeeldig dat de plaatselijke ondernemer enkel als politiek alibi dient. In dat geval maken de activiteiten in het ontwikkelingsland deel uit van een wereldwijd gestandaardiseerd netwerk. Dit veronderstelt een strikte controle en een partner kan dan vlug een blok aan het been zijn (Harrigan, 1988; Gomes-Casseres, 1989). De multinationals die een matig presterende joint venture in ontwikkelingslanden hebben, blijken inderdaad louter om politieke redenen een lokale man te hebben aangesproken (Beamish, 1987). Daarnaast zal de KMO uit het industrieland, door haar aanzienlijke investering in tijd en geld, alles in het werk stellen om de joint venture in het ontwikkelingsland te doen slagen. Multinationals van hun kant zullen, vanwege hun wereldwijde operaties, zieltogende filialen waarschijnlijk geen nieuw leven inblazen (Simiar, 1983).

Voor de KMO van het ontwikkelingsland is de joint venture eveneens de geschiktste weg om haar samenwerkingsdoelstellingen, met name groei en ontvangst van kapitaal, te bereiken. De lokale onderneming zal door de stevigere technische en managementuitrusting zowel nationaal als internationaal meer haar mannetje kunnen staan (Datta, 1988). Daarenboven zal zij de groeipijnen makkelijker doorstaan, omdat deze exogeen van aard zijn. Er is namelijk een partner die haar precare financiële toestand verlicht.

2. Hypothesen

De hypothesen zijn geschreven vanuit de invalshoek van de ondernemers en KMO's uit de industrielanden, maar houden terdege rekening met de ontwikkelingslanden en de KMO'ers ginds. Zij liggen in het verlengde van het referentiekader en stelen dus op de literatuur en de modelstudie.

A. Voorafgaande transacties

In figuur 1 zagen we dat een samenwerkingsverband de verstrengeling veronderstelt van de KMO'ers, de KMO's en hun externe omgeving. De verwezenlijking van deze versmelting is allesbehalve makkelijk en a fortiori wanneer het gaat om een joint venture in een ontwikkelingsland. De partners moeten dan immers een smeltkroes vervaardigen van een traditionele en een niet-traditionele ondernemerscultuur in de formele economie. We verwachten bijgevolg dat zij eerst een lossere alliantie afsluiten, tijdens welke zij nagaan of hun violen op elkaar afgestemd kunnen worden. Indien dit gelukt is, kunnen de KMO'ers eventueel de joint venture op touw beginnen te zetten.

Uit een studie van de United Nations Industrial Development Organisation in Frankrijk blijkt alvast dat het merendeel van de Franse ondernemingen eerst hun produkten wensen te verkopen, vooraleer een hechter samenwerkingsverband te overwegen (zie Pasquet, 1988). Bovendien blijft die lossere samenwerkingsvorm bestaan naast de joint venture.

Hypothese 1. Een joint venture in een ontwikkelingsland wordt voorafgegaan door en gaat vergezeld van lossere samenwerkingsvormen.

B. Netwerkvorming

De groei van een onderneming kan in belangrijke mate beïnvloed worden door de netwerkpositie. Een groeigericht bedrijf blijkt zich b.v. te laven aan externe informatiebronnen (Jarrillo, 1989; Donckels en Hoebeke, 1990). Vermits een joint venture uitzicht geeft op groei, zal een ondernemer voor de verwezenlijking van deze samenwerkingsvorm over een stevige netwerkuitrusting moeten beschikken.

Hypothese 2. De opzet van een joint venture in een ontwikkelingsland moet onvermijdelijk gepaard gaan met grote aandacht voor netwerkvorming.

C. Grotere moeilijkheden

Een joint venture in een ontwikkelingsland is een moeilijke overeenkomst (Newman, 1992). We vernoemden reeds het instabiele politieke en economische klimaat in verschillende derde-wereldlanden en de culturele verschillen. Het is dus aannemelijk dat wie ginds een joint venture opricht op meer moeilijkheden stuit dan wie een lossere samenwerkingsverband aangaat.

Hypothese 3. De ondernemers die aan een joint venture in een ontwikkelingsland werken, hebben met meer moeilijkheden te kampen.

D. Uitgewerkt schriftelijk plan

Ferdows (1980) onderzocht de investeringen in Iran van 40 KMO's uit geïndustrialiseerde landen. Hij stelde vast dat de ondernemers met een succesvol project geen schriftelijk plan hadden gevolgd. Ferdows schrijft het ontbreken daarvan toe aan de onzekere omgeving, de nieuwheid en onderlinge afhankelijkheid van de activiteiten.

Hypothese 4. Een uitgewerkt schriftelijk plan wordt niet als een determinant beschouwd voor een succesvolle joint venture in een ontwikkelingsland.

E. Externe hefboom

Dagevos en De Groot (1990) stelden bij het Brabantse bedrijfsleven in Nederland vast dat export de meest voorkomende economische band met ontwikkelingslanden is. Het zal dus voornamelijk deze activiteit zijn die de prelude tot en de metgezel van de joint venture is. Zoals we in het referentiekader aanstipten, kunnen de ontwikkelingslanden bovendien een heel belangrijke exportmarkt zijn voor KMO's. De kans is aanzienlijk dat de export naar ontwikkelingslanden nog aan belang wint, wanneer er ginds een joint venture wordt afgesloten. Dit bondgenootschap biedt immers de beste uitkijk op de lokale en aanpalende markten. We verwachten dus dat KMO's die een joint venture aangaan een aanzienlijk deel van hun omzet halen uit export naar ontwikkelingslanden.

Hypothese 5. Een joint venture in een ontwikkelingsland vormt een externe hefboom voor de KMO-performantie.

F. Ondernemergebonden kenmerken

Onderzoek over internationalisering van Belgische KMO's heeft uitgezonden dat de internationaal actieve bedrijfsleiders significant meer talen spreken (Donckels en Aerts, 1993). De bestudeerde Belgische KMO's zijn ook des te actiever met een ontwikkelingsland naarmate de scholingsgraad en de talenkennis toenemen (Lambrecht, 1993). Tot slot heeft een studie in België over KMO's en hun omgeving duidelijk gemaakt dat de netwerkpositie intensiever is als de scholingsgraad hoger is (Donckels en Elshout, 1992). Uit het voorgaande mogen we besluiten dat scholingsgraad en talenkennis een cruciale rol spelen bij joint ventures in ontwikkelingslanden.

Hypothese 6. Scholingsgraad en talenkennis hebben een impact op het beslissingsproces van een joint venture in een ontwikkelingsland.

G. Ondernemingsgebonden kenmerk

Een joint venture in een ontwikkelingsland vergt zware inspanningen van de KMO's en van hun onderneming. Zo dient de KMO over een grote financiële slagkracht te beschikken en moet de ondernemer voldoende mentale weerstand hebben. We veronderstellen dan ook dat voornamelijk grote KMO's zich aan deze alliantie wagen.

Hypothese 7. Hoofdzakelijk grote KMO's zetten een joint venture in een ontwikkelingsland op.

3. Methodologie

A. Gegevensverzameling

Ons onderzoek begon in 1992 met een diepgaande literatuurstudie en met het interviewen van 70 bevoorrechte getuigen van de ondersteunende infrastructuur in België. Beide leverden voldoende ingrediënten voor de samenstelling van de enquête bij de ondernemers. Vijfhonderd Belgische KMO's die een zakelijke relatie met een ontwikkelingsland hebben, werden telefonisch geënuquêteerd door een gespecialiseerd

marketingbureau. Zij werden lukraak gekozen uit catalogi en gegevensbanken en bleken hoofdzakelijk actief te zijn in de industriële sector. De definitie van een Belgische KMO is een onderneming met minder dan 100 werknemers. Als ontwikkelingsland beschouwen we de landen met lage en laag-gemiddelde inkomens in Afrika, Azië en Latijns-Amerika. Hun BNP bedroeg minder dan 2.450 USD/capita in 1989 (criterium gebruikt door de Wereldbank). Vóór de telefonische enquête ontvingen de ondernemers een introductiebrief en een lijst van ontwikkelingslanden. Finaal waren er 480 geldige enquêtes.

B. Gegevensverwerking

De resultaten van de telefonische enquête worden descriptief en analytisch voorgesteld. In het beschrijvende gedeelte worden relatieve frequenties vermeld. De hypothesen worden in twee analytische stappen getest. Eerst worden deelsteekproeven met elkaar vergeleken. Dit stelt ons in staat om significante verschillen op te sporen tussen de ondernemers die een joint venture in een ontwikkelingsland hebben of willen aangaan enerzijds en diegenen die een dergelijke alliantie afwenden anderzijds. Het verklarend inzicht wordt vervolgens verscherpt door gebruik te maken van niet-lineaire principale-componentenanalyse. Deze techniek werd gebruikt omdat de te analyseren variabelen zich op elk meetniveau bevinden (interval, ordinaal en nominaal). Zij werd uitgevoerd met behulp van het computerprogramma PRINCALS. In de bijlage lichten we de techniek toe (voor meer technische details, zie Gifi, 1981 en Van den Berg, 1988).

4. Empirische analyse

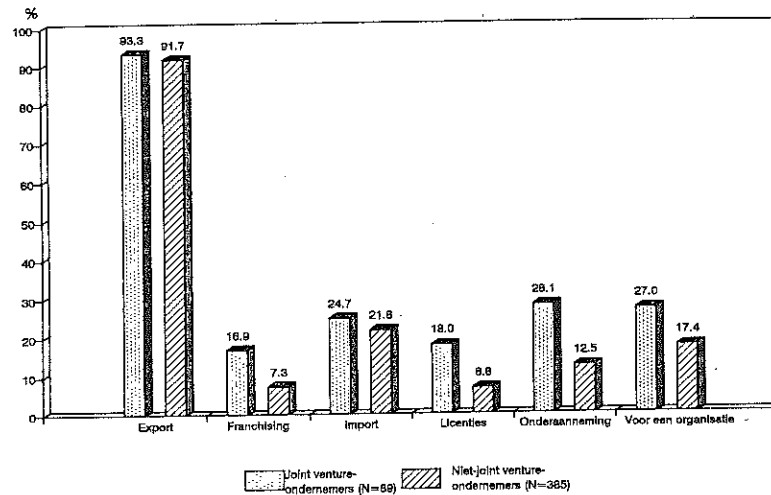
In deze sectie wordt het profiel getekend van de 89 geënquêteerde ondernemers die een joint venture in een ontwikkelingsland hebben gevestigd of dat willen doen. We portretteren hen hiervoor naast de 385 KMO'ers die deze samenwerkingsvorm uitsluiten. Eerst worden de significante verschillen afgebeeld door de twee deelsteekproeven naast elkaar te leggen (tussen haakjes wordt de p-waarde gegeven). We hebben de onderscheiden componenten samengebracht onder de volgende noemers: relatiepatroon met ontwikkelingslanden, exploratiewerk, ervaringen, ondernemergebonden kenmerken en rol van de dimensie van de KMO. Daarna worden ze gezamenlijk in kaart gebracht via niet-lineaire principale-componentenanalyse.

A. Vergelijking van deelsteekproeven

1. Relatiepatroon met ontwikkelingslanden

In figuur 3 is het relatiepatroon uitgezet van de ondernemers die een joint venture in een ontwikkelingsland hebben gevestigd of dat willen doen ('Joint venture-ondernemers') en van de ondernemers die deze samenwerkingsvorm uitsluiten ('Niet-joint venture-ondernemers'). We onderstrepen dat alle KMO'ers die nu of in de toekomst met een joint venture te maken hebben ook nog minstens één van de genoemde economische banden met ontwikkelingslanden hebben. Verder heeft 72% van diegenen die nu een joint venture hebben eerst met een lossere samenwerkingsvorm gewerkt. Hypothese 1 wordt dus zowel door de huidige als door de toekomstige 'joint venture'-ondernemers bevestigd. Uit het staafdiagram kan worden afgeleid dat export naar derde-wereldlanden zowel bij de 'joint venture'- als bij de 'niet-joint venture'-ondernemers het meest voorkomt; dit bevestigt de bevindingen van Dagevos en De Groot (1990) bij het Brabantse bedrijfsleven in Nederland. Wanneer een KMO actief wordt met een ontwikkelingsland blijkt het vooral om export naar ginds te gaan, omdat hun produkten zich daarvoor lenen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat zowel de 'joint venture'- als de 'niet-joint venture'-ondernemers de aanpassing van hun produkten en diensten aan ontwikkelingslanden als een voorname succesfactor beschouwen. Het lage importcijfer is kenschetsend voor het feit dat het gros van de KMO's hun invoer beperken tot de buurlanden. Wat de andere activiteiten aangaat, merken we wel beduidende verschillen tussen de twee groepen. De 'joint venture'-ondernemers werken significant meer in onderaanneming ($p < 0,01$) en voor een organisatie ($p < 0,05$), verlenen significant meer licenties in ontwikkelingslanden ($p < 0,01$) en laten er significant meer produceren met hun handelsmerk (franchising, $p < 0,01$). De joint venture gaat dus duidelijk gepaard met andere overeenkomsten. We stippen nog aan dat 10,6% van de 'niet-joint venture'-ondernemers 100% eigenaar is of wil zijn van een commercieel filiaal in een ontwikkelingsland. Voor de produktie-eenheid bedraagt dit percentage 6,2.

Figuur 3
Relatiepatroon met ontwikkelingslanden (meerdere antwoorden mogelijk)



2. Exploratiewerk

Tabel 1 toont aan dat de 'joint venture'-ondernemers voor de betreding van een ontwikkelingsland significant meer informatiegebieden exploreren. Dit komt tevens goed tot uiting in de financieringsbronnen die zij hebben aangeboord ($p < 0,05$). Ongeveer 60% van de 'joint venture'-ondernemers, tegenover 46,4% van de anderen, hebben namelijk hun activiteiten met ontwikkelingslanden anders gefinancierd dan met eigen middelen. Zij slaan vooral meer munt uit de mogelijkheden voor overheidssteun op regionaal, nationaal en Europees niveau. De netwerkmaschine van de 'joint venture'-ondernemers draait duidelijk, zoals in hypothese 2 vooropgezet, op een hoger toerental.

Tabel 1
Exploratiewerk bij de betreding van een ontwikkelingsland

		'Joint venture'- ondernemers (%)	'Niet-joint venture'- ondernemers (%)	Chi- kwadraattest
Marktonderzoek verricht (N = 432)	Ja	65,5	42,5	$p < 0,01$
	Neen	34,5	57,5	
Seminaries gevolgd (N = 429)	Ja	41,0	22,3	$p < 0,01$
	Neen	59,0	77,7	
Informatie ingewonnen bij instellingen van het ontwikkelingsland (N = 427)	Ja	50,6	27,9	$p < 0,01$
	Neen	49,4	72,1	
Informatie ingewonnen bij EU-instellingen (N = 423)	Ja	30,5	19,4	$p < 0,05$
	Neen	69,5	80,6	

3. Ervaringen

Meer 'joint venture'-ondernemers strepen aan dat zij problemen hebben gekend bij het opzetten van hun activiteit in een ontwikkelingsland ($p < 0,05$), wat hypothese 3 bekrachtigt. Ongeveer 81% van de 'joint venture'-ondernemers, tegenover 69,3% van de 'niet-joint venture'-groep, geeft aan dat zij moeilijkheden hebben ervaren. Lokale personeelsproblemen doen zich bij hen veelvuldiger voor (20,6% tegenover 7,7%, $p < 0,01$). De verschillen illustreren dat een joint venture in een ontwikkelingsland niet in een handomdraai verwezenlijkt kan worden. Dit bondgenootschap staat immers voor een participatie in een plaatselijk bedrijf, waar meestal personeel tewerkgesteld wordt.

Inzake de determinanten voor succes met derde-wereldlanden hecht de 'joint venture'-groep significant meer belang aan een uitgewerkt schriftelijk plan ($p < 0,05$). Ongeveer 62% van de 'joint venture'-ondernemers vindt dit belangrijk, versus 47,9% van de 'niet-joint venture'-ondernemers. Hypothese 4 moet dus verworpen worden. Deze bevinding strookt niet met die van Ferdows (1980).

Tot slot blijkt de betrekking van de 'joint venture'-ondernemers met

NLIC en NORG vallen samen.

- GMPLA/NBPLA/BPLA = geen mening over uitgewerkt schriftelijk plan/vindt plan onbelangrijk/ wel belangrijk
- NEOL/EOL = geen/wel uitbreiding naar andere ontwikkelingslanden
- NAFIN/AFIN = geen/wel andere financiering dan eigen middelen gebruikt
- HKT/HUT = geen/wel universitaire scholing
- NMAO/MAO = geen/wel marktonderzoek verricht
- NIOL/IOL = geen/wel informatie ingewonnen bij instellingen van het ontwikkelingsland
- -39LFT/40-LFT = ondernemer is jonger dan 40 jaar/40 jaar of ouder
- NIEU/IEU = geen/wel informatie ingewonnen bij EU-instellingen
- NSEM/SEM = geen/wel seminarsies gevolgd
- NJV/JV = geen/wel een joint venture nu of in de toekomst
- -29AEX/30-AEX = minder dan 30% van de omzet via export naar ontwikkelingslanden/minstens 30%
- NSUB/SUB = werkt niet/wel in onderaanneming in ontwikkelingslanden
- NLIC/LIC = verleent geen/wel licenties in ontwikkelingslanden
- NORG/ORG = werkt niet/wel voor een organisatie in een ontwikkelingsland
- NFRA/FRA = geen/wel franchising in ontwikkelingsland
- NPPR/PPR = geen/wel personeelsproblemen in ontwikkelingsland

De categoricoördinaten van de variabelen die hoge componentladingen hebben op de horizontale as (eerste principale component) horen samen en zijn omgeven door een ononderbroken lijn. De coördinaten van de variabelen die hoog laden op de verticale as (tweede principale component) zijn omcirkeld met een onderbroken lijn. Er zijn twee variabelen (leeftijd met de categorieën -39LFT/40-LFT en werken voor een organisatie met de categorieën NORG/ORG) waarvan de componentladingen te laag zijn om aan één van de twee principale componenten toe te wijzen. We zullen de categorieën van de variabelen die hoog laden op de horizontale as bekijken, omdat de 'joint venture'-variabele (categoricoördinaten NJV/JV) tot die groep behoort.

We merken een sterke band tussen een wankele netwerkpositie en de afwezigheid van een joint venture. De categorieën die wijzen op de inactiviteit van het netwerktoestel (NMAO, NSEM, NIOL, NIEU en NAFIN) clusteren met name rond NJV. De 'joint venture'-ondernemers daarentegen hebben hun netwerkmechanisme ontketend. De samenhang tussen netwerken en joint venture is wel minder sterk dan bij afwezigheid van een joint venture. Dit blijkt uit de afstand tussen de netwerkcategorieën (MAO, SEM, IOL, IEU en AFIN) en JV. De principale componentenanalyse leert ons verder dat er eveneens een verband bestaat tussen een onbespeeld netwerkinstrument en de afwezigheid van

andere vormen van activiteit met ontwikkelingslanden (NLIC en NSUB). Tenslotte zien we dat een goed geoliede netwerkbesturing de omzet duidelijk ten goede komt. Hiervoor hoeven we maar even te kijken naar de ligging van de netwerkgebonden elementen tegenover de exportbijdrage tot de omzet (-29AEX en 30-AEX). Hypothese 2 aangaande de noodzaak van netwerken voor een joint venture wordt dus onmiskenbaar ondersteund. Vermits netwerkvorming het prestatievermogen van de KMO versterkt en 'joint venture'-ondernemers een intensievere netwerkpositie hebben, vinden we eveneens een bevestiging van hypothese 5.

In figuur 5 hebben we het belang van netwerkvorming voor een joint venture, voor succes met ontwikkelingslanden en voor de andere zakelijke betrekkingen nog eens in de verf gezet (de stippellijn wijst op de minder sterke link).

Figuur 5
Belang van netwerkvorming voor een joint venture, voor succes met ontwikkelingslanden en voor andere zakelijke relaties



Conclusies

In dit artikel hebben we de joint venture belicht. Deze samenwerkingsvorm biedt immers de beste perspectieven op lange termijn aan de ondernemers en KMO's uit ontwikkelde landen en ontwikkelingslanden en geeft dus de hoogste kans op stabiliteit. De joint venture is evenwel niet a priori de doelstelling. Niet elke ondernemer die een activiteit opzet met een ontwikkelingsland overweegt namelijk op termijn een joint

venture. Bovendien is deze samenwerkingsvorm het verlengstuk van een losser samenwerkingsverband, dat vaak een commerciële relatie is. Tijdens die lossere alliantie gaan de partners na of hun ondernemend gedrag convergeert en leren zij elkaars cultuur kennen, de communicatie verbeteren en wederzijds vertrouwen scheppen. We onthouden ook dat de KMO'ers die een joint venture in een ontwikkelingsland opzetten, aan netwerkvorming doen. Zij doen meer een beroep op overheidssteun en marktonderzoek, het bijwonen van seminars en inwinning van inlichtingen bij diverse instanties maken deel uit van de netwerken. Kortom, een nauwkeurige voorbereiding is onontbeerlijk voordat een hecht samenwerkingsverband kan worden aangegaan met de ondernemer in het ontwikkelingsland. De empirische bevindingen zenden tevens belangrijke signalen uit naar de ondersteunende instanties. Zo is het wegens het belang van netwerkvorming essentieel dat de ondersteunende organisaties rekening houden met de eigenheid van de KMO's. Zij moeten beseffen dat een KMO geen grote onderneming in miniatuur is en dat de aanreiking van informatie aan de KMO'ers derhalve maatwerk veronderstelt. De ondernemers wensen snel beknopte en praktische informatie. Tot slot heeft de empirie aangetoond dat economie en ontwikkeling in symbiose kunnen leven met elkaar. Wie bij ontwikkelingssamenwerking betrokken is, dient dan ook economie en handel in afdoende mate te promoten. Een joint venture in een ontwikkelingsland, die ook de belangen van de lokale ondernemers en KMO's dient, wordt immers vaak voorafgegaan door en vergezeld van een commerciële band. De voor handel bevoegde instanties moeten op hun beurt het ontwikkelingsaspect in hun beleid integreren. Op die manier dragen zij bij tot de verwezenlijking van een samenwerkingsvorm die een ontwikkelingshefboom voor het derde-wereldland creëert.

Bibliografie

- BEAMISH, P.W. (1987), 'Joint ventures in LDC's: partner selection and performance', *Management International Review*, 1, blz. 23-37.
- BERLEW, F.K. (1984), 'The joint venture: a way into foreign markets', *Harvard Business Review*, juli-augustus, blz. 48-51.
- BUCKLEY, P.J. en M. CASSON (1988), 'A theory of cooperation in international business', *Management International Review*, Special issue, blz. 19-38.
- CONTRACTOR, F.J. en P. LORANGE (1988), 'Competition vs. cooperation: a benefit/cost framework for choosing between fully-owned investments and cooperative relationships', *Management International Review*, Special issue, blz. 5-18.
- DAGEVOS, J. en G. DE GROOT (1990), *Brabants bedrijfsleven en ontwikkelingslanden*, Tilburg, Instituut voor Ontwikkelingsvraagstukken.

- DATTA, D.K. (1988), 'International joint ventures: a framework for analysis', *Journal of General Management*, 2, blz. 78-91.
- DAWSON, L.M. (1982), 'Opportunities for small business in Third World markets', *American Journal of Small Business*, juli-september, blz. 19-26.
- DONCKELS, R. en K. HOEBEKE (1990), 'Network-induced growth of SMEs: experiences from two regions in Belgium', paper voorgebracht op de Rencontres de St. Gall, Neuchâtel.
- DONCKELS, R. en G. ELSHOUT (1992), *KMO'ers en hun omgeving: een studie over de netwerktoppositie van KMO'ers in Vlaanderen*, Brussel, BAC, KMO-Studiecentrum, K.U. Brussel.
- DONCKELS R. en R. AERTS (1993), 'KMO's en internationalisering', in: P. BERNARD e.a. (red.), *Exportsteun, een praktische gids*, Brussel, Roularta Books, Kamer voor Handel en Nijverheid van Brussel, blz. 19-39.
- FERDOWS, K. (1980), 'Start-up of small manufacturing ventures in developing countries', *American Journal of Small Business*, oktober-december, blz. 12-22.
- GIFI, A. (1981), *Nonlinear multivariate analysis*, Leiden, Department of Data Theory, University of Leiden.
- GOMES-CASSERES, B. (1989), 'Joint ventures in the face of global competition', *Sloan Management Review*, 3, blz. 17-26.
- HAMEL, G. (1991), 'Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances', *Strategic Management Journal*, Special issue, Summer, blz. 83-103.
- HARRIGAN, K.R. (1988), 'Joint ventures and competitive strategy', *Strategic Management Journal*, 2, blz. 141-158.
- HENNART, J.F. (1988), 'A transaction costs theory of equity joint ventures', *Strategic Management Journal*, 4, blz. 361-374.
- JARILLO, J.C. (1989), 'Entrepreneurship and growth: the strategic use of external resources', *Journal of Business Venturing*, 2, blz. 133-147.
- KOGUT, B. (1988), 'Joint ventures: theoretical and empirical perspectives', *Strategic Management Journal*, 4, blz. 319-332.
- LAMBRECHT, J. (1993), 'Cooperation agreements between entrepreneurs from developed and developing countries, theoretical considerations and empirical evidence from Belgium', *Southern African Journal for Entrepreneurship and Small Business*, 1, blz. 12-20.
- LEI, D. en J.W. SLOCUM (1991), 'Global strategic alliances: payoffs and pitfalls', *Organizational Dynamics*, Winter, blz. 44-62.
- NEWMAN, W.H. (1992), 'Focused joint ventures in transforming economies', *The Executive*, 1, blz. 67-75.
- PASQUET, P. (1988), 'Coopération industrielle: la joint venture', *Le MOCI*, 25 januari, blz. 15-38.
- SAMUELS, J., GREENFIELD, S. en H. MPUKU (1992), 'Exporting and the smaller firm', *International Small Business Journal*, januari-maart, blz. 24-36.
- SCHILLACI, C.E. (1987), 'Designing successful joint ventures', *Journal of Business Strategy*, 2, blz. 59-63.
- SIMAR, F. (1983), 'Major causes of joint venture failures in the Middle East: the case of Iran', *Management International Review*, 1, blz. 58-67.
- VAN DEN BERG, G.M. (1988), *Principals voor beginners*, Leiden, datatheorie Vakgroep Rijksuniversiteit Leiden.

Bijlage

Niet-lineaire principale-componentenanalyse is geschikt om variabelen op elk meetniveau te analyseren. Door middel van deze techniek kunnen we nagaan welke variabelen met elkaar correleren. Om dit op te sporen wordt een nieuwe variabele x , de principale component of dimensie, als volgt berekend:

$$x_i = (a_1z_{i1} + a_2z_{i2} + \dots + a_mz_{im}) / m = \sum_{j=1}^m a_jz_{ij} / m$$

Hierin geeft i het geobserveerde object aan (hier de ondernemers), m staat voor het aantal variabelen, z betekent dat de variabelen gestandaardiseerd werden en a zijn de gewichten. Deze laatste worden dusdanig gekozen dat de nieuwe variabele x zo goed mogelijk correleert met elk van de oorspronkelijke variabelen. Het gewicht is dus gelijk aan de correlatie tussen de variabele en de principale component. Deze correlatie wordt de componentlading genoemd. Hoe groter de absolute waarde van de componentlading, hoe sterker de relatie tussen de variabele en de principale component en hoe beter die variabele door die principale component wordt weergegeven. Variabelen die sterk correleren, hebben bijgevoeg hoge componentladingen op dezelfde principale component. Een variabele wordt verondersteld te behoren tot een principale component wanneer de absolute waarde van haar componentlading minstens de helft bedraagt van de absolute waarde van de hoogste componentlading op die dimensie. Om het aantal dimensies te bepalen, wordt gekeken naar de interpretatie van de resultaten en naar de eigenwaarden (gemiddelde van de gekwadrateerde correlaties tussen de principale component en de variabelen). Wanneer de eigenwaarde kleiner is dan $1/m$, wordt de principale component niet in aanmerking genomen. Een dimensie zal ook niet gebruikt worden als haar eigenwaarde veel kleiner is dan de voorgaande. Merk ook de voorwaarde op dat de correlatie tussen de principale componenten gelijk moet zijn aan 0.

Abstract

The Joint Venture as a Cooperation Agreement between SMEs from Developed and Developing Countries

More and more developing countries are recognizing that socio-economic spring can emerge in their countries if entrepreneurship can be allowed to flourish. So they have decided to care for the macro-economic climate and the micro-economic flora. This improvement is crucial in attracting SMEs from industrialized countries. Their singularity explains why they are well placed to herald a new era in the developing countries. In this article joint ventures in developing countries between SMEs from industrial countries and Third World countries figure prominently. We provide both a theoretical framework and empirical material with regard to this issue.



300.000 km/s

Als we snel helpen bij schade dan bedoelen we ook snél.

Als makelaar weet u dat een ongeval in een klein hoekje zit. Daarom adviseert u uw klant een verzekering af te sluiten. Bij voorkeur bij een maatschappij die er sláét als 'n ongeluk een krater slaat in z'n gevoelsleven. Niet na lang touwtrekken, maar direct. Noordstar is zo'n maatschappij. Noordstar betaalt bij autoschade maar liefst 82%* van de gevallen uit binnen de 3 maanden na de feiten. Vergeleken met het Belgische gemiddelde van 65%* een unieke prestatie. En op het gebied van andere verzekeringen is Noordstar even efficiënt. Dat komt omdat bij Noordstar het dossier van uw klant geen waken onderweg is van het kastje naar de muur. Wij doen ons uiterste best om snel te helpen. Wie geen idee heeft wat snel betekent, kan aan de sterran een lichtend voorbeeld nemen. Net als wij. Speel ook op snel en dus op dankbare klanten. Informeer hen over de snelle Noordstar-service.

NOORDSTAR
VERZEKERINGEN

* bron: statistieken R.D.R. dd. 23/12/91

De snelle oplossing bij schade.

Groot-Brittanniëlaan 126 - 9000 Gent - 09/235 37 11 ★ Louiza Marielief 2 - 2018 Antwerpen - 03/233 98 05

Leif Verbeke-AGS